

## Síntesis de Recursos Humanos

Dentro de una empresa, se denomina **recursos humanos (RRHH)** al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la **función o gestión** que se ocupa de:

- Seleccionar
- Contratar
- Formar
- Emplear
- Retener a los colaboradores de la organización.

Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en –departamento de Recursos Humanos- junto a los directivos de la organización. O también puede tercerizarse la función a una organización externa a la empresa.-

El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos con estas tareas es alinear las políticas de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial. Es imprescindible resaltar que **no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra *con* las personas** viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales.

Generalmente el departamento de Recursos Humanos se divide en distintas áreas según su función, que varían según cada organización:

- **Reclutamiento y selección de personal**
  - **Contratación**
  - **Desarrollo y capacitación**
  - **Compensaciones y Beneficios**
    - **Higiene y seguridad**
    - **Relaciones laborales**
    - **Área de Puestos**

Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación, la motivación y la cultura organizacional.

## Reclutamiento y Selección

---

Como primer paso para el reclutamiento debe surgir una vacante. El departamento de Recursos Humanos debe decidir si es necesario contratar a una persona por temporada, por contrato, a tiempo parcial o completo. Luego de tomada la decisión, se da a conocer la vacante del puesto para atraer a individuos con las características necesarias para este.

Se llama **RECLUTAMIENTO** al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Se intenta atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación de mercado: exige información y persuasión. Es una actividad que tiene por objeto inmediato atraer candidatos, para seleccionar los futuros participantes de la organización.

El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe.

Estos candidatos podrán conseguirse a través de fuentes internas o externas.

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o traslados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal). El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización.

Para reclutar, se utilizan distintas técnicas, entre ellas:

- Consulta de los archivos de candidatos (los CV de los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no fueron escogidos en reclutamientos anteriores quedan archivados)
- Candidatos presentados por empleados de la empresa
- Carteles o anuncios en la portería de la empresa
- Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales, con universidades y escuelas, entidades estatales.
- Viajes de reclutamiento a otras localidades (Muchas veces, cuando el mercado local de recursos humanos está ya bastante explorado, la empresa puede apelar al reclutamiento en otras ciudades o localidades)
- Anuncios en diarios y revistas
- Agencias de reclutamiento

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al **PROCESO DE SELECCIÓN**. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita el empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

El proceso de selección de personal es aquel en el que se decide si se contratará o no a los candidatos encontrados en la búsqueda realizada previamente. El reclutamiento y selección de RH deben considerarse como dos fases de un mismo proceso. La tarea de quien selecciona, es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo vacante.

El proceso para elegir al candidato idóneo habitualmente se inicia con entrevistas, test psicológicos, entrevistas de mayor profundidad con el jefe de área, exámenes médicos, juegos grupales, hasta la decisión de contratar a la persona. Lo que se pretende lograr es evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto.

---

### Área de Contratos

---

En este área lo que se hace es dar de alta al personal. Cuando un empleado pasa a formar parte de la organización, se deben realizar determinados formularios y se confecciona un legajo con toda la documentación importante y datos de utilidad, ej: dirección, grupo familiar, licencias solicitadas, día de ingreso, examen médico, etc. Así mismo, cuando un trabajador deja de pertenecer a la organización, se tramita la “baja” del mismo y se hacen los papeles correspondientes.

---

### Área de Capacitación y Desarrollo

---

#### Capacitación:

La **capacitación** es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de supersonal.

¿Cuándo hay que capacitar? Cuando se le da una nueva tarea al empleado, cuando se cambia la manera de realizar la tarea o cuando la tarea se hace mal o no se sabe hacer.

La necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente. Estas diferencias suelen ser descubiertas al hacer evaluaciones de desempeño, o descripciones de perfil de puesto. Los cambios que se lleven a cabo en la organización o en el contexto en el cual está inserta, influyen sobre lo que cada persona debe saber y también sobre la forma de llevar a cabo las tareas.

Una de las principales responsabilidades de la supervisión es adelantarse a los cambios previendo demandas futuras de capacitación, y hacerlo según las aptitudes y el potencial de cada persona.

La buena capacitación puede traer beneficios a las organizaciones como mejorar su imagen y la relación con los empleados, además de que aumenta la productividad y calidad del producto. Para los empleados, también hay beneficios como el aumento en la satisfacción del empleo, incorporación de nuevas habilidades o conocimientos y el desarrollo de sentido de progreso.

## Evaluación de Desempeño

La **evaluación del desempeño** es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran).

Es útil para determinar la existencia de problemas en cuanto se refiere a la integración de un empleado/a en la organización. Identifica los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades, capacidades y los caracteriza. Su función es estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona. Medir el desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

## Planificación de Personal

Podemos considerar la **planificación de personal** como el conjunto de medidas que, basadas en el estudio de antecedentes relacionados con el personal y en los programas y previsiones de la organización, tienden a determinar, desde el punto de vista individual y general, las necesidades humanas de una industria en un plazo determinado, cuantitativa y cualitativamente, así como su costo. Desde el punto de vista de las personas, ofrece a los candidatos con potencial de desarrollo un plan de la continuación de su carrera dentro de la organización. Esto los ayuda a centrar sus esfuerzos en el aprendizaje y la experiencia que deben adquirir. Además, al pronosticar un futuro deseado dentro de la organización, constituye un elemento de integración a la misma.

---

## **Higiene y Seguridad**

Constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo, capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. Según el concepto emitido por la Organización Mundial de Salud, la salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no solo la ausencia de enfermedad.

Su función está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo; así como también la prestación no solo de servicios médicos, sino también de enfermería, primeros auxilios; en tiempo total o parcial; según el tamaño de la empresa, relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo.

---

## **Área de Compensaciones y beneficios**

Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados. Estos beneficios pueden ser financiados total o parcialmente por la empresa. Su función es mantener y aumentar la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad; así como también, ahorrarle esfuerzos y preocupaciones a sus empleados. Los beneficios son privilegios para los empleados

Es necesario que las compañías ofrezcan compensaciones adecuadas a sus empleados porque estos ofrecen su intelecto y su fuerza física a la empresa, haciéndola más exitosa. Esta compensación no solo se refiere a un sueldo o salario. También incluye otras recompensas como incentivos que motivan y garantizan la satisfacción del empleado y esto, a su vez, aumenta la producción. Algunos tipos de compensaciones son: Bonos, porcentaje de ganancias por las ventas, pago de horas extras, incentivos. Algunos ejemplos de beneficios son: descuentos

en productos o en lugares específicos, horario flexible, trabajo en el domicilio, comedor, gimnasio, plan de salud etc.

### Área de Relaciones Laborales

---

Se basa en la política de la organización, frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados. Su objetivo es resolver el conflicto entre capital y trabajo, mediante una negociación política inteligente.

### Área de puestos

---

Cuando las compañías establecen nuevas puestos dentro de su empresa es necesario que establezcan cuáles son las características de este para que así los empleados potenciales puedan conocer qué destrezas o habilidades necesitan para ser elegidos y si cumplen con todos los requisitos. Esto se lleva a cabo en tres procesos distintos:

- **Análisis de puestos de trabajo:** procedimiento de obtención de información acerca de los puestos: su contenido y los aspectos y condiciones que los rodean. Tareas a realizar, de que forma se llevan a cabo, etc.
- **Descripción de puestos de trabajo:** documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejada de este modo, el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace, y por qué lo hace.
- **Especificaciones del puesto de trabajo:** requisitos y cualificaciones personales exigidos de cara a un cumplimiento satisfactorio de las tareas: nivel de estudios, experiencia, características personales, etc.

Entonces, se puede decir que del análisis de puestos de trabajo surgen dos derivaciones: la descripción de trabajo y las especificaciones. La descripción de trabajo consiste en un resumen escrito de las tareas, responsabilidades y condiciones de trabajo, además de que incluye una lista de detalles. Las especificaciones de trabajo son las habilidades necesarias para cumplir satisfactoriamente con el puesto. Cuando la descripción y la especificación de trabajo son muy detalladas ayudan a mejorar la calidad de servicio.

|               |
|---------------|
| <b>Visión</b> |
|---------------|

La **visión** define las metas que pretendemos conseguir en el futuro. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador. Los **valores**, son principios éticos sobre los que se asienta la cultura de nuestra empresa y nos permiten crear nuestras pautas de comportamiento.

La comprensión de la visión es particularmente clave para el ejercicio de la comunicación gerencial y empresarial, pues integra una comunidad de visiones y pensamientos en torno a una visión particular.

Una buena visión mal comunicada no tiene sentido o también una visión deficiente puede ser mejorada y potenciada con una excelente comunicación. La potencia de la visión está en los efectos de su comunicación, una de las razones principales de la comunicación es desarrollar la visión común.

*“En una ciudad, a unos hombres que labraban la piedra en una plaza, les preguntaron un día: - Tú, ¿Qué haces? - Estoy picando piedras - contestó el primer hombre sin levantar la vista.*

*- ¿Y tú? - Le preguntaron al segundo. - Estoy trabajando - Contestó alicaído.*

*- ¿Y tú que haces? - Interrogaron al tercero. - ¿Yo? - Dijo sonriendo con su rostro iluminado y la piedra entre sus mano - ¿Yo? Estoy construyendo una catedral”*

### Organización: Problemas de aprendizaje

Cuando a una persona le preguntan como se gana la vida, tiende a describir la tarea que realiza, sin tener en cuenta el propósito de la empresa de la cuál forma parte.

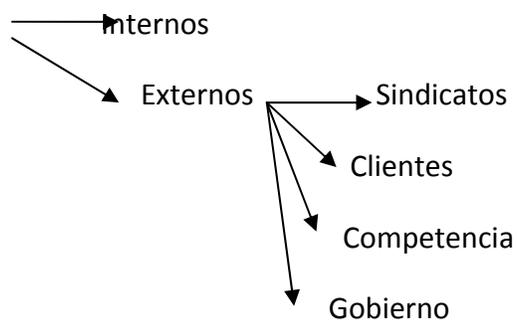
La mayoría considera que no ejerce influencia, entonces ven sus responsabilidades limitadas por el puesto que ocupan. Cuando las personas se concentran SOLO en su puesto, no sienten la responsabilidad por los resultados que se generan cuando interactúan TODAS las partes. Se pierde una visión del todo. Entonces, si los resultados son negativos, es difícil saber: ¿Por qué? ya que es muy difícil encontrar a donde estuvo el error.

Un caso muy bueno para seguir como ejemplo, es el caso de Walt Disney: cada nuevo empleado (incluso los contratados sólo para el verano) conoce a Walt Disney (mediante videos) y se le comunican los valores implícitos donde cada cliente es un "invitado" y cada empleado un "actor". Son interrogados sobre tradiciones y llegan a comprender por qué son importantes cada regla, política y procedimiento. ¿El resultado? Valores compartidos.

Cuando nos concentramos sólo en nuestra posición, no vemos que nuestros actos la trascienden. No vemos el IMPACTO real de las decisiones, tareas o acciones que llevamos a cabo.

### “El enemigo externo”

Así mismo, cuando esos actos tienen consecuencias que nos perjudican, incurrimos en el error de pensar que estos nuevos problemas tienen un origen externo. Como la persona perseguida por su propia sombra, no podemos deshacernos de ellos. Psicológicamente, es una tendencia normal: Todos tenemos la propensión de culpar a algún factor externo cuando las cosas salen mal. De esta manera es más fácil culpar a algo externo (persona o factor). Los enemigos pueden ser



Esta historia es parcial (del adentro y el afuera) porque la división nunca es firme, y no debemos olvidar que una organización SIEMPRE es determinada por un CONTEXTO. Por otro lado, si no conocemos bien cual es la importancia de lo que hacemos, es difícil detectar la influencia que tenemos en la organización.

### “Fijación de los hechos”

Además, esto provoca otro efecto: quedarnos en el error y no en el origen de las causas del mismo. El énfasis en los hechos desemboca en simples explicaciones fácticas, que pueden ser ciertas, pero nos impide ver PATRONES más amplios y comprender el porqué, o sea las causas. De esta manera, siempre se va a intentar buscar un culpable para el error, pero nunca se va a avanzar sobre las causas, corregirlas y así evitar que vuelvan a repetirse.

Basarse en los hechos no es una novedad, más que nada es una cuestión cultural. En la antigüedad, el hombre estaba preparado para los hechos repentinos, por ejemplo cuando salía a cazar esperaba el ataque del tigre. Sin embargo, hoy las amenazas para una organización no surgen de un hecho repentino, si no de procesos lentos o graduales. Ejemplo de estos procesos son:

- Carrera Armamentista
- Deterioro Ecológico
- Erosión del sistema de educación pública
- Deterioro de la calidad

El problema actual de las organizaciones es la mala adaptación a las amenazas crecientes. Esto las lleva al fracaso. Hay que aprender a enfrentar y adaptarse a los cambios, haciendo los reajustes necesarios en la estructura y en la organización de la empresa. Si solo se piensa en los hechos inmediatos, tal vez se pueden predecir los hechos antes de que se ocurran, pero no se va a aprender a crear.

### “La Parábola de la rana hervida”

La mala adaptación a las amenazas crecientes a dado lugar a la parábola de la rana hervida. El sistema de la rana esta preparado para cambios repentinos, pero no para cambios graduales. Para aprender a ver los procesos lentos y graduales tenemos que aminorar nuestro ritmo frenetico y prestar atención no solo a lo evidente, si no a lo sutil.

---

## **Capital intelectual**

Material extraído de “El capital intelectual en la empresa. Análisis de criterios y clasificación multidimensional” de José Emilio Navas López y Marta Ortiz De Urbina Criado.

Los recursos tangibles son aquellos activos de la empresa que tienen soporte físico y se concretan en algo material, por lo que pueden ser fácilmente identificados en el seno empresarial. Dentro de los recursos

tangibles se suelen distinguir los siguientes tipos: inmovilizado (terrenos, edificios, maquinaria, instalaciones, equipos informáticos), existencias (materias primas, productos terminados, productos semielaborados) y activos financieros (capital, reservas, derechos de cobro, acciones de otras personas). El objetivo de su gestión es buscar la mejor asignación posible dentro de la empresa o fuera de ella (en combinación con los recursos de otras empresas o su venta) que lleve a la optimización en su utilización. El principal problema que se presenta deriva de que su valoración contable (a precios históricos) puede no ser muy significativa a efectos estratégicos.

Por su parte, los recursos intangibles son aquellos activos que no tienen soporte físico, ya que están basados en la información y el conocimiento, por lo que se hace difícil su identificación y cuantificación.

Sin embargo, estos activos están teniendo una importancia creciente para la empresa, como sustento de su ventaja competitiva, ya que sus características específicas les hacen tener un fuerte potencial diferenciador respecto de los competidores.

Factores como la imagen de la empresa, el conocimiento tecnológico, el capital humano o la marca son variables con un peso cada vez mayor en la explicación del éxito empresarial.